УДК 005.1:005.4

О. О. ПОРОЖНЯК
Харківський національний економічний університет

# КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Проведено дослідження особливостей застосування методу, заснованого на компетенціях, в процесі стратегічного управління сучасними підприємствами. На основі узагальнення популярних робіт, із застосуванням морфологічного аналізу було означено головні фактори формування компетенцій менеджерів середньої ланки управління. Виділення суб'єктної складової дає змогу обґрунтувати значення стратегічних компетенцій, як основи конкурентних переваг, дослідити фактичний стан їх використання у ключових бізнес-процесах.*

*The article includes a research of features of application of method, based on competences, in the process of strategic management on modern enterprises. On the basis of generalization of popular works, with application of morphological analysis the main factors of forming of competences of managers of middle link are specified. The selection of subject constituent enables to ground the value of strategic competences, as bases of competitive advantages, to investigate the actual state of their use in key business processes.*

Проблемам управління сучасними підприємствами, заснованого на компетенціях, присвячено численні роботи закордонних та вітчизняних учених останніх десятиліть. Завдання, що постають перед господарюючими суб'єктами повсякчас носять динамічний, невизначений, міждисциплінарний характер, вимагають системного погляду та творчого мислення, гнучкості організаційної структури, спроможностей до переорієнтації та внутрішніх змін, розширення впливу на зовнішнє середовище. В таких умовах компетенції набувають значення вирішального чинника протікання найважливіших бізнес-процесів підприємства, результату вмілого управління та основи конкурентних переваг сучасних підприємств.

Аналіз наукової літератури з означеної теми дозволяє відмітити використання різноманітних видів компетенцій в управлінні промисловими підприємствами. Найпопулярнішими є переважно такі:

– функціональні (професійні) компетенції (для визначення особливостей діяльності співробітника на конкретній посаді) [1–3];

– соціальні компетенції (як необхідні умови становлення співробітника у трудовому колективі, інформаційному середовиші) [1, 2];

– ключові компетенції (для відзначення високого професіоналізму у визначеній сфері діяльності, суттєвих переваг в порівнянні із схожими за характером діяльності співробітниками) [1, 4];

– психологічні компетенції (як здатність управлінської ланки швидко та адекватно сприймати зміни) [5];

– управлінські компетенції (для обґрунтування специфіки управлінської праці, виділення її необхідних складових, що у своїй сукупності забезпечують потрібну взаємодію важливих для підприємства бізнес-процесів) [1, 5, 6];

– стратегічні компетенції чи компетентність (як необхідна умова ефективного стратегічного управління, формування довгострокових конкурентних переваг та основ безперервного організаційного розвитку) [6, 7].

Відмітною особливістю функціонування промислових підприємств України є їх неспроможність визначати перетворення у зовнішній сфері. Перехідний характер економіки України, всесвітня світова економічна та національна політична криза пояснюють проблеми, перш за все, важкої металургії та машинобудування, управлінський процес яких здебільшого спрямовується на пристосування до швидких змін та підтримку деякої стабільності. В таких умовах актуальним постає питання вмілого стратегічного управління, наявності особливих спроможностей у сферах стратегічного планування, управління виробництвом, персоналом та інноваційним розвитком підприємства, що у сукупності формують основу його конкурентних переваг.

Отже, **мета статті** полягає в узагальненні наукових доробок з проблем формування компетенцій співробітників, дослідженні особливостей використання стратегічних компетенцій керівної ланки підприємства під час управління його ключовими бізнес-процесами. **Об'єкт дослідження** – стратегічні компетенції менеджерів середньої ланки управління, **предмет дослідження** – особливості їх використання у ключових бізнес-процесах.

Дослідженню понять "компетенції" та "компетентність" присвячено чимало праць, однак досі не існує єдиного їх тлумачення [8]. З метою означення головних факторів їх формування, автором було проведено морфологічний аналіз, представлений у таблиці 1.

З проведеного морфологічного аналізу випливає, що компетентність, високий професіоналізм співробітника під час виконання ним своїх функцій повинен досліджуватися у розрізі наступних елементів: індивідуальних спроможностей (фізіологічні та психологічні якості, мотиваційні установки, а також наявні знання, вміння та навички); особливостей поведінки співробітника, як безпосереднього прояву наявних спроможностей; узгодження наявних можливостей та відповідної посади (має бути враховано особливості діяльності, визначено вимоги, функціональні обов'язки). Отже, можемо констатувати, що головною метою використання поняття "компетенція" у сучасній науковій теорії є підвищення значення суб'єктною складової в управлінні підприємствами.

Таблиця 1

**Морфологічний аналіз визначення сутності компетенцій персоналу**

| Родові поняття | Головна особливість | Визначення поняття "компетенція" (далі – К) | Автор, джерело |
|---|---|---|---|
| Знання, вміння, навички | Формалізоване індивідуальне знання | К – це знання, які можуть використовуватися та активно застосовуються на практиці | [9] |
| | | К – це комплекс знань, умінь, навичок та якостей особи, що сприяють вирішенню відносно самостійного організаційного завдання, яке є основним фактором об'єднання вказаних складових в єдине ціле – компетенцію | [4] |
| | | К – це набір навичок, які повинен опанувати індивід для виконання певної роботи | [10] |
| Поведінка | Прояв наявних знань та психологічних властивостей | К – стандарти поведінки, які повинні спостерігатися у ефективно діючих виконавців під час виявлення ними особистих мотивів, рис характеру і спроможності в процесі вирішення завдань, що призводять до досягнення потрібних результатів у роботі | [11] |
| | | К – стандарт поведінки, що об'єднує знання, навички та особистісні якості людини і визначає ефективність праці | [12] |
| Спроможність, можливість | Наявність певних властивостей у індивіда | К – це демонстрована співробітником спроможність виконувати певні виробничі функції; це знання, які можуть використовуватися та активно застосовуються на практиці | [9] |
| | | К – сукупна характеристика та комплексна оцінка відповідності людини конкретній посаді в організації або, іншими словами, його спроможність виконувати ту чи іншу роботу | [13] |
| | | К – рефлексивна можливість людини щодо капіталізації свого або колективного накопиченого ресурсу й потенціалу | [14] |
| | | К – це базова якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного та/або найкращого відповідно до критеріїв виконання у роботі або в інших ситуаціях | [15] |
| Сфера діяльності | Необхідність вирішення обумовлених конкретною посадою завдань | К – представляють собою коло питань, сферу діяльності, у якій дана людина володіє знаннями та досвідом, сукупністю повноважень, прав та обов'язків посадової особи, суспільної організації | [16] |
| | | К – це поняття, що стосується роботи і говорить про сферу професійної діяльності, в якій людина компетентна | [17] |
| | | К – передбачають володіння колом питань, де у людини є знання, досвід, що дозволяють судити про щось та визначають можливості, спроможності, вміння в деякій сфері діяльності | [4] |
| Процес | Використання результату від прояву компетенцій є джерелом їх розвитку | К – мають розглядатися не лише як явище, властиве працівникові, але й як процес, каузальний потік, що об'єднує наміри працівника, його трудову поведінку – дії та результат діяльності | [2] |

Поняття "Стратегічні компетенції у бізнес-процесах підприємства" є новим та майже недослідженим в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних учених. Однак питання підвищення ефективності стратегічного управління світовими компаніями шляхом застосування методу, заснованого на компетенціях, викликає неабиякий інтерес. Насамперед, таку цікавість можна пояснити наступним:

– підвищення інтересу до професіональної діяльності керівників найвищої ланки управління, що приймають стратегічно важливі для підприємства рішення; традиційна тріада "знання–вміння–навички" розширюється за рахунок таких елементів, як особистісні спроможності та персональна поведінка;

– творчий підхід та креативність, прагнення до безперервного самопізнання та самовдосконалення, а також до навчання та розвитку підприємства в цілому визначає стратегічну спрямованість керівників та основу формування конкурентних переваг [6, 7];

– в умовах світової глобалізації та інтеграції конкурентні переваги підприємства формуються не за рахунок володіння цінними матеріальними ресурсами, а за рахунок здійснення вмілого управління, шляхом створення ефективних бізнес-процесів із застосуванням різноманітних технологій, побудованих на дієвих комунікаціях, управлінні знаннями тощо.

На сьогодні спостерігається поступове зміщення акценту із осіб, що приймають стратегічно важливі рішення, на осіб, що забезпечують їх реалізацію; спираючись на численні дослідження світових компаній деякі науковці приходять до висновку, що різниця між компанією та її конкурентами часто визначається станом їх оперативного управління [18]. Специфіка діяльності менеджерів середньої ланки управління пояснюється:

– функціонуванням на перетині інтересів вищого керівництва та рядових співробітників (так, з одного боку, відповідальність за досягнення запланованих показників, а з іншого – залежність від можливостей та прагнень своїх підлеглих виконувати такі завдання, їх лояльності, дисциплінованості тощо) [19];

– на промислових підприємствах менеджерами середньої ланки є переважно співробітники із великим досвідом роботи на даному підприємстві (глибинне розуміння ними реалій на місцях може бути використане при генеруванні альтернатив для майбутніх стратегічних рішень, а також обґрунтуванні та коректуванні планових показників);

– керівництво виробничими колективами, відділами та підрозділами передбачає наявність певних компетенцій, що обумовлені особистісними якостями, знаннями, навичками та досвідом у сфері управління (здійснює стратегічне планування на відповідному рівні з метою активізації потенціалу своїх підлеглих);

– операційне управління як вирішальний чинник організації бізнес-процесів (встановлення цілей процесів відповідно до загальнокорпоративної мети, постановка завдань, мотивація для їх виконання, делегування повноважень, контроль за здійсненням).

З огляду на наведене, автором було визначено, що стратегічні компетенції в бізнес-процесах підприємства – це такі компетенції менеджерів вищої та середньої ланок управління, які забезпечують протікання сукупності найважливіших бізнес-процесів, а також їх узгодження із стратегічно важливими рішеннями підприємства в цілому. Також, ключовими, погоджуючись із авторами роботи [18], вважаємо такі бізнес-процеси: процес управління персоналом (забезпечення довготривалих потреб у кадрах, розвиток трудового потенціалу відповідно до стратегічного напряму тощо); процес стратегічного управління (формування обґрунтованих стратегічних планів, вибір оптимального курсу); процес виробництва кінцевої продукції, успіх чи невдачі якого повністю залежить від умілого управління численним колективом співробітників; процес інноваційного розвитку (безперервні інновації виступають основою конкурентних переваг економіки XXI ст.).

Для сучасних машинобудівних підприємств України, більшість яких знаходять у передкризовому або кризовому стані, актуальним є завдання дослідження фактичного стану стратегічних компетенцій в розрізі ключових бізнес-процесів, визначення головних проблем щодо їх використання та формування. Вирішення такого завдання, на наш погляд, має ґрунтуватися на таких заходах:

1. Оцінка стану підприємства в цілому, а також кожного його ключового бізнес-процесу. Для такої оцінки варто використовувати показники фінансової звітності (прибуток, рентабельність, показники ліквідності та платоспроможності – для оцінки в цілому; коефіцієнти руху персоналу, витрати на підвищення кваліфікації та розвиток керівників та службовців, наявність та управління кадровим резервом, його готовність тощо – для оцінки управління персоналом; витрати на виробництво і збут, рух основних фондів, продуктивність праці та інше – для оцінки виробничого процесу; витрати на НДДКР, питома вага нової продукції, кількість вико ристовуваних нових технологій у їх загальній кількості – для оцінки інноваційного процесу). Здійснити таку процедуру можна із використанням методу повної редукції, коли показники за кожним бізнес-процесом згрупуються в один (інтегральний показник таксономічного розвитку).

2. Оцінка менеджерів середньої ланки управління, що спрямована на дослідження особливостей їх поведінки. Доцільним є застосування експертного методу, у ролі експертів можуть виступати колеги, підлеглі менеджера, а також менеджери більш вищого рівня. Головними напрямами оцінки можуть бути: чітке визначення цілей та пріоритетів, здійснення систематичного контролю за виконанням завдань, розвиток спроможностей підлеглих, управління відносинами у колективі, заснованому на лідерстві, орієнтація на досягнення поставленої мети та особистий розвиток тощо.

3. Дослідження знань, умінь, навичок, психологічних особливостей менеджерів, а головне, особливостей їх мотивації. Тут можуть бути застосовані як методи аналізу атестаційних карт, особових справ, анкетування, опитування, так і інші, спрямовані на дослідження системи мотивації. Має сенс порівняння діяльності більш та менш успішних менеджерів з метою визначення ключових для успіху компетенцій.

4. Отримані результати будуть представляти собою доволі повну картину щодо використання стратегічних компетенцій у бізнес-процесах підприємства, вкажуть на проблеми, що мають бути вирішенні, а також означать недоліки у формуванні необхідних компетенцій. Систематичне управління формуванням та використанням стратегічних компетенцій менеджерів середньої ланки управління забезпечить узгодження та координовану роботу головних бізнес-процесів.

Таким чином, проведене наукове дослідження дало змогу визначити ключові аспекти формування, а також дослідження використання стратегічних компетенцій у розрізі ключових бізнес-процесів. Наведені пропозиції можуть бути ефективно використання машинобудівними підприємствами України, перед якими гостро стоять питання оновлення виробництва, створення інноваційної продукції, формування кадрового резерву найвищого рівня, розробки та реалізації оптимальних стратегічних планів.

Означена проблема є безперечно цікавою з наукової точки зору, напрями подальших досліджень необхідно зосередити на методичному підході щодо оцінки стратегічних компетенцій, їх чіткому визначенні та обґрунтуванні.

**Література**

1. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Управление персоналом. – М., 2005. – 128 с.

2. Петрова І.Л. Управління персоналом, засноване на компетенціях // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2009. – Вип. 7. – С. 160–166.

3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002. – VIII, 328 с.

4. Гительман Л.Д. Амбициозные менеджеры. Дерзость и интеллект / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев. – М.: Дело, 2004. – 360 с.

5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку. Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

6. Ходкинсон Джерард П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу / Пер. с англ. – Х.: Гуманитарный Центр, 2007. – 392 с.

7. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.

8. Порожняк О.О. Змістовна характеристика компетенцій персоналу // Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених "Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації". – Тернопіль. – 2010. – С. 358–359.

9. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. Изд 6-е, перераб и доп. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 336 с.

10. Верба В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23–28.

11. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М.: HIPPO, 2003. – 228 с.

12. Легкая Л.Е. Компетенции как инструмент управления персоналом на предприятиях малого бизнеса // Государственное управление. Электронный вестник. – 2008. – Вып. № 15.

13. Галенко В.П. Как эффективно управлять организацией? 2-е изд. перераб. и доп. / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М.: Бератор, 2004. – 176 с.

14. Попов А.А. К основам построения отечественной теории компетенций // Вестник Томского государственного университета. – 2008. – № 312. – С. 48–50.

15. Спенсер Л. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл, Сайн М. Спенсер. – М.: HIIPO, 2005. – 384 с.

16. Психодіагностичний словник. – Режим доступу: http://azps.ru/handbook/

17. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций. – М.: HIIPO, 2005. – 384 с.

18. Боссиди Л. Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р. Чаран. – М.: Добрая книга, 2004. – 288 с.

19. Гончарова Н.В. Интеграция линейного менеджмента в управленческую иерархию // Социологические исследования. – 2007. – № 5. – С. 37–46;

УДК 338.45.004.69

Д. С. СИМОНЕНКО
Одеський державний економічний університет

# ПЛАНУВАННЯ ЗАВАНТАЖЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто економічну сутність поняття виробничої потужності машинобудівного підприємства, а також досліджено методи планування виробничої потужності. Запропоновано формування зведеного стратегічного плану розвитку виробничої потужності машинобудівного підприємства, спрямованого на досягнення встановлених керівництвом підприємства планових цілей.*

*Economic essence of concept of production capacity of machine-building enterprise has been considered, and also the methods of planning of production capacity has been researched. Forming of summary strategic plan of development of production capacity of machine-building enterprise, which is directed on goals achievement set by management of enterprise, has been offered.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні складність і висока динамічність процесів, що відбуваються на ринку машинобудівної продукції, визначають необхідність ретельного контролю й аналізу ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі кожного промислового підприємства, вміння передбачати проблеми, що можуть виникнути. Крім того, планово-управлінські функції держави скоротилися до мінімуму, значно знизився попит всіх галузей на машинобудівну продукцію, погіршився кваліфікаційний склад працівників, що призвело до зниження інноваційної та інвестиційної активності підприємств. А економічна криза, що почалась наприкінці 2008 р., призвела до значного падіння обсягів продукції машинобудування. Так, за даними Держкомстату, впродовж 2009 року підприємства загального машинобудування випустили товарної продукції у діючих цінах на 26 717,62 млн грн, що становить всього 45,1 % показнику 2008 року [1].

Сучасні ринкові умови пред'являють до машинобудівних підприємств нові вимоги, до багатьох з яких сучасне українське машинобудування не пристосовано. Адже є нагальна потреба не тільки випускати конкурентоспроможну продукцію, але і систематично її обновляти і забезпечувати належний сервіс відповідно до вимог